

Innovation Stadtmarketing: Ausverkauf des Politischen oder Demokratisierung der Planung?

Ilse Helbrecht

1 Einleitung

„Städte befinden sich – ähnlich wie Unternehmen – in einem freien Markt. Sie unterliegen ähnlichen Marktmechanismen und ähnlichen Problemen. So wie Unternehmen sich durch gezieltes Marketing im Wettbewerb behaupten, so können Städte durch aktives Stadtmarketing ihre Attraktivität und Lebensqualität entscheidend verbessern“.

So oder ähnlich lauten derzeit viele Werbetexte, mit denen private Beratungsagenturen die Stadtverordneten und Bürgermeister in den Kommunen zu einem Stadtmarketing-Projekt bewegen wollen. Dabei ist die Steigerung der Attraktivität und Lebensqualität der Stadt durch ein Verständnis der Stadt als Unternehmen eine derzeit weit verbreitete Philosophie, wenn es um Stadtmarketing geht. Aber ist die Stadt ein Unternehmen, das sich wie ein Gemischtwarenladen verhält? Kann man eine Stadt betriebswirtschaftlich führen? Die Diskussionen hierzu werden intensiv geführt.

„Die Stadt mit Zukunft nimmt den Bürger als Menschen ernst. Politisch. Wirtschaftlich. Künstlerisch. Am schöpferischsten sind die Bürger, die sich mit der Stadt identifizieren. 'Überzeugen statt überreden' heißt darum die Formel“.

So lautet eine andere Variante der Werbung für Stadtmarketing. Sie stellt den ganzen Mensch mit seinen ganzen Bedürfnissen in den Vordergrund: keine ökonomische Teilrationalität und Vermarktwirtschaftlichung der Stadt, sondern umfassende Berücksichtigung und Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen. Auch das also könnte Stadtmarketing sein: eine neue ganzheitliche Form der Stadtentwicklung.

Schon anhand dieser beiden Textpassagen wird deutlich, daß auf der Seite der Anbieter von Stadtmarketing, also den privaten kommunalen Consulting-Gesellschaften, große Uneinigkeit darüber besteht, was Ziele und Inhalte des Stadtmarketing sind. Es grenzt deshalb schon manchmal an Etikettenschwindel, was da derzeit alles unter dem Begriff Stadtmarketing angeboten und verkauft wird.

Die Opfer dieser Begriffsverwirrung sind nicht zuletzt die Nachfrager und Anwender von Stadtmarketing, also die Kommunen. Denn angesichts ihres akuten und ständig steigenden Bedarfs nach standortprofilierenden Maßnahmen im Wettbewerb der Städte und Regionen sind sie den Machenschaften der privaten Agenturen z. T. hilflos ausgeliefert. Dies vor allem deswegen, weil die Kommunen selbst nur ungenügend über Aufgabe und Funktion von Stadtmarketing informiert sind. Ihr eigenes Begriffsverständnis ist diffus und unpräzise. Solange die Gemeinden jedoch ihren Bedarf nach „so etwas wie Stadtmarketing“ nicht klar definieren können, ist es nicht verwunderlich, wenn sich ebenso viele Definitionen und Anbieter auf dem kommunalen Beratungsmarkt tummeln, wie die Kommunen durch ihr unklares Vorverständnis selbst provozieren.

Als Beleg für diese Verunsicherung in den Gemeinden kann die jüngste Umfrage der Deutschen Städtetags gelten. So wurden im Herbst 1991 281 Gemeinden in der Bundesrepublik Deutschland nach ihrem Verständnis von Stadtmarketing befragt. 97 % haben

dabei den Begriff Stadtmarketing zunächst als bekannt angegeben. Weitere 96,8 % haben auf die Frage, was sie mit dem Begriff Stadtmarketing verbinden, die Antwort „Für eine Stadt werben“ gegeben (vgl. TÖPFER 1992, S. 2). Auf den folgenden Plätzen wurden als Aufgabenstellungen des Stadtmarketing so unterschiedliche Dinge wie z. B. die Erreichung von Kostendeckung für städtische Leistungen, die Öffentlichkeitsarbeit für die Stadt, die Optimierung des visuellen Erscheinungsbildes der Stadt und das Verständnis des Bürgers als Kunden seiner Kommune genannt (vgl. TÖPFER, a.a.O.).

Weder die Vertreter von Stadtmarketing noch die potentiellen Käufer, Kunden und Nutznießer sind sich somit einig, was unter diesem schillernden Begriff zu verstehen ist. Mehr Widersprüche als Gemeinsamkeiten, so scheint es, bestimmen die Diskussion. Stadtmarketing ist zur Zeit ein dermaßen schillernder Begriff, daß er es nahezu jedem und allen erlaubt, ihn für seine Interessen und Zwecke zu verwenden. Der einzige erkennbare Minimalkonsens ist stets das erste Bemühen um eine Attraktivitätssteigerung und Standortprofilierung der Stadt.

Trotz oder gerade wegen dieses kleinsten gemeinsamen Nenners im Stadtmarketing kann es deshalb nicht verwundern, wenn inzwischen einige Experten zu der Auffassung neigen, daß es sich bei dieser Innovation nur um „heiße Luft“ handele, die so schnell wieder vergehen würde, wie sie entstanden sei.

Meine zentrale These ist jedoch, daß mehr hinter diesem Thema steckt. Stadtmarketing ist eine völlig neuartige Form der Stadtentwicklungsplanung, die als Kooperations- und Kommunikationsinstrument in der Stadtentwicklung fungiert. Stadtmarketing beinhaltet langfristig eine Veränderung des Verhältnisses von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand und eine neue Form der direkten Demokratie. Um dies genauer zu verstehen, wo der Bedarf nach dieser neuen Form der kommunalen Entwicklungssteuerung herkommt und was darunter konkret zu verstehen ist, muß man zunächst einige grundlegendere Überlegungen anstellen.

2 Wofür brauchen wir Stadtmarketing?

Nähert man sich dem Thema Stadtmarketing systematisch, so sind es unterschiedliche Rahmenbedingungen, die zu der Entstehung von Stadtmarketing geführt haben. Während auf der einen Seite der Zwang zum Handeln in der Stadtpolitik steigt (Kap. 2.1), bieten sich auf der anderen Seite hoffnungsvolle Ansätze für eine angemessene Erneuerung der kommunalen Handlungsformen (Kap. 2.2).

2.1 Veränderungen in der Raumentwicklung: Der Zwang zum Handeln

Es sind vor allem zwei Gründe, die gegenwärtig eine Veränderung der Formen kommunaler Entwicklungssteuerung nahezu erzwingen. Erstens vollzieht sich derzeit sowohl auf internationaler, nationaler und lokaler Ebene ein Trendbruch in der Raumentwicklung. Als Stichworte mögen hierzu Just-in-time Produktion, „global

cities“, Metropolitisierung, Netzwerkökonomie und die Dreiteilung der Stadt genügen (vgl. die Beiträge in BORST et al. 1990). Der Handlungsbedarf der Gemeinden zur Profilierung im Wettbewerb der Städte und Regionen steigt. Der EG-Binnenmarkt 1993 ist dabei eigentlich nur noch das von vielen Bürgermeistern symbolisch in Anspruch genommene Datum, um sich erneut und verstärkt um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Gemeinde zu bemühen. Die Kommunen suchen ihre jeweiligen individuellen Marktnischen in der Konkurrenz der Regionen. Denn die Karten für die Verteilung von Prosperität werden derzeit vielerorts neu gemischt.

Dieser akute Bedarf nach Aktivität (vielleicht auch Aktionismus) in der Stadtpolitik zur Standortprofilierung trifft jedoch zweitens gegenwärtig auf eine Konstellation in der traditionellen Planungs- politik, die durch Rückzug, Bewahrung und Verharrung geprägt ist. Während die Stadtplanung in den 60er und Anfang der 70er Jahre im Zuge der Planungseuphorie noch über eine große Handlungs- und Selbstgewißheit verfügte, ist seit dem Ende der Stadt- entwicklungsplanung ein Rückzug der Planung aus der Gestalt- ung beobachtbar (vgl. *HELBRECHT* 1991, Kap. 3).

Räumliche Planung als integrierte Entwicklungsplanung gilt seit vielen Jahren als tot. Die raumplanerische Utopie der 60er und frühen 70er Jahre, gesellschaftliche Entwicklungen durch räumliche Planungen, Zielvorstellungen und Fachpläne steuern zu können, hat sich nicht zuletzt in den Großwohnsiedlungen vor den Toren der Städte ad absurdum geführt. Die in den 70er Jahren in den Kommunen euphorisch aufgebauten Abteilungen zur Stadtent- wicklungsplanung werden zurückgestuft. Regional- und Landes- entwicklungspläne haben längst nicht mehr das Gewicht, umfas- sende Zielvorgaben angestrebter Entwicklungen zu sein. Die Ziele einer umfassenden Integration und Koordination raumstrukturel- ler Entwicklungen sind gründlich diskreditiert und die tradierten Instrumente der Raumordnungspolitik (Investitionsanreize usw.) lange unwirksam geworden.

Seit 1975, dem Jahr des Denkmalschutzes, befinden sich Stadt- und Regionalplanung somit kontinuierlich in einer Bewegung des Rückzuges von ehemaligen Gestaltungsansprüchen. Die Bau- werke der 60er und frühen 70er Jahre werden als bedrohliche Bei- spiele fehlgeleiteter Planungsvorstellungen gedeutet, die zu Bescheidenheit in der Planung und einem problemspezifischen Vorgehen mahnen. Dieser „geordnete Rückzug“ (*FEHL* 1988, S. 2063) der Planung aus der Gestaltung vollzieht sich dabei prag- matisch und oberflächlich betrachtet reibungslos. Kleinteilige Pro- jekte der Stadterneuerung oder der Innenentwicklung sollen die Planung vor einem erneuten Fehltritt bewahren. Die konventionelle Planungspolitik ist deshalb auf den neuen Gestaltungsbedarf in keinsten Weise vorbereitet. Es besteht ein gestaltungspolitisches Machtvakuum in den Kommunen, das dringend durch neue plan- ungspolitische Ansätze aufgefüllt werden muß.

Diese beiden Tendenzen des Trendbruchs in der Raumentwick- lung auf der einen Seite und des gestalterischen Machtvakuaums auf der anderen Seite bedeuten für die öffentliche Hand einen objektiven Zwang zum Handeln. In den Gemeinden müssen sowohl neue Inhalte als auch neue Formen der Politik entdeckt werden, die die lokale Zukunftsfähigkeit sichern.

2.2 Chancen der Erneuerung: Ansätze zum Handeln

Zu diesem Zwang zum Handeln gesellen sich zwei weitere Ent- wicklungstrends hinzu, die konstruktive Ansatzpunkte für eine sol- che Neuorientierung lokaler Gestaltungskonzepte liefern. Hier werden erste Impulse und Stoßrichtungen für ein Stadtmarketing deutlich.

Mit der Ausweitung des Dienstleistungssektors und den Verände- rungen in den industriellen Produktionsstrukturen (High-Tech, CAM) ist ein Rückgang der Bedeutung traditioneller Standortfak- toren zu verzeichnen. Weiche Standortfaktoren wie z. B. urbanes

Ambiente, lokale Besonderheiten und regionale Identität haben ein stärkeres Gewicht bekommen bei der Bewertung der Attraktivi- tät eines Standortes. Zudem hat sich der Anspruch der Bewohner an das städtische Umfeld im Zuge der Höherqualifizierung der Beschäftigten verändert. Umweltbedingungen, Freizeitwert und Lebensqualität werden zu immer wichtigeren Kriterien bei der Auswahl des Arbeits- und Wohnstandortes. Aber auch die Partizi- pationsanforderungen der Bürger haben sich im Zuge des gesell- schaftlichen Wertewandels erhöht. Nur wer sich identifizieren kann und beteiligt fühlt, engagiert sich für seine Stadt (vgl. *PRES- SEAUSSCHUSS* 1990, S.234). Es sind somit verstärkt vernetzte Wirtschafts-, Kultur- und Umweltpolitiken erforderlich. Das Gesamtprodukt Stadt, die Stadt als integrierter Möglichkeitsraum, rückt verstärkt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Hier setzt Stadt- marketing an. Stadtmarketing ist der Versuch, den Städten ein neues ganzheitliches Profil zu geben. Die Vernetzung der Inhalte der Politik ist ein zentrales Anliegen von Stadtmarketing.

Neben diesen neuen Inhalten einer vernetzten Stadtpolitik gibt es strukturelle Defizite in den Entscheidungsstrukturen der Kommu- nen, an denen Stadtmarketing ansetzt und die es überwinden will.

Wir haben allgemein eine Veränderung der Aufgabenstellung in den Gemeinden zu verzeichnen. „Gestalten statt Verwalten“ ist hierfür das Stichwort. Dahinter verbirgt sich ein Wechsel in den Schwerpunkten der Kommunalpolitik, weg von der Sicherheits- und Ordnungsverwaltung hin zu vorausschauender Leistung und aktiver Gestaltung (vgl. *GANSEFORTH/JÜTTNER* 1991, S. 242ff). Eine solche aktive Gestaltung ist jedoch nur möglich, wenn die Politik hierfür neue Handlungsmuster entwickelt. Nicht mehr hoheitliche Anweisungen qua staatlicher Entscheidungsgewalt sind gefragt, sondern kooperative Diskussions- und Entschei- dungsstrukturen. Die öffentliche Hand muß verstärkt auf die Bedürfnislagen der Adressaten der Politik eingehen. Es fehlt der- zeit jedoch an solchen institutionalisierten Dialogstellen zwischen Stadt, Wirtschaft und anderen wichtigen Interessenvertretern. Stadtmarketing wird diesem Bedarf nach Kooperation und Kom- munikation gerecht durch die Einsetzung von Arbeitsgruppen und die Bereitstellung eines Citymanagers als Moderator zwischen den Dialogpartnern.

Zudem ist – wie wir gesehen haben – der Bedarf nach integrierten Leitbildern und ganzheitlichen Lösungsmustern der Stadtent- wicklung gegenwärtig besonders hoch, weil die Bedeutung des „Gesamtproduktes“ Stadt zugenommen hat. Stadtmarketing bie- tet einen Ansatzpunkt, dieses Defizit nach integrierten, strategi- schen Stadtentwicklungskonzepten auszufüllen. Der Entwurf eines Stadtleitbildes steht am Anfang der Projektarbeit im Stadt- marketing. Hierdurch werden die divergierenden Interessen in der Stadtentwicklung im Konsensprinzip aufeinander abgestimmt.

Und last but not least gibt es die Ineffizienz der nach Dezernaten und einzelnen Fachpolitikern segmentierten Verwaltungsstruktu- ren. Projektbezogenes Arbeiten und sachbezogene Entschei- dungsstrukturen sind in den meisten Ämterorganisationsplänen nicht vorgesehen. Umständliche Wege der Ämterbeteiligung und hierarchische Entscheidungskanäle verhindern dies. Der Bedarf nach projektbezogenem Arbeiten, wo je nach Arbeitsstand und Entscheidungsbedarf die jeweils kompetenten Experten hinzuge- rufen und beteiligt werden, steigt jedoch. Hier setzt Stadtmarketing an mit der Bildung von themenbezogenen Arbeitskreisen. Hier- durch wird auch in den Kommunen ein professionelles Projektma- nagement möglich.

Stadtmarketing füllt somit inhaltliche und formale Defizite der bestehenden Planungs- und Politikstrukturen aus (vgl. Abb. 1). Es ermöglicht inhaltlich das Freisetzen neuer kreativer Potentiale zur vernetzten, ganzheitlichen, strategischen Gestaltung der Stadt. Es liefert verfahrenstechnisch einen Beitrag zur Überwindung der strukturellen Defizite in den bisherigen Verfahren und Organisati- onsformen der Kommunalpolitik, indem es kooperative, integrierte und projektbezogene Arbeitsformen möglich macht.

Zusammenfassend betrachtet bedeutet dies, daß die Entstehung von Stadtmarketing in aktuellen Trends der Raum-, Politik- und Gesellschaftsentwicklung begründet ist. Stadtmarketing greift sozusagen Interpretations- und Handlungsangebote auf, die die derzeitige gesellschaftliche Praxis für eine Steigerung der Standortattraktivität und verbesserte Positionierung im regionalen Wettbewerb bietet. Es ist von seinem konzeptionellen Entstehungshintergrund keine Kopfgeburt der Theorie, sondern ein Kind der Praxis. Es ist in gewisser Hinsicht ein Synonym für den strukturellen Erneuerungsbedarf in der kommunalen Entwicklungspolitik.

3 Wie funktioniert Stadtmarketing?

Es sind somit vielfältige und schwierige Aufgabengebiete, die mit der Innovation Stadtmarketing verbunden sind. Je größer jedoch die theoretische Erwartungshaltung an dieses innovative Instrument ist, umso kritischer muß gefragt werden, inwieweit all das umgesetzt und verwirklicht werden kann, was so anspruchsvoll mit vernetzten Politikinhalten, kooperativen Arbeitsformen, integrierten Konzepten und professionellem Projektmanagement formuliert wird.

In dieser Situation hat das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr von September 1989 bis Februar 1992 die Erprobung von Stadtmarketing in drei Modellstädten gefördert, um beispielhaft die Tragfähigkeit dieses neuen Instrumentes zu erproben. Ausgehend von einem neuen Ansatz zur Partnerschaft in der Stadt sollten die wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung von Stadtmarketing herausgearbeitet werden.

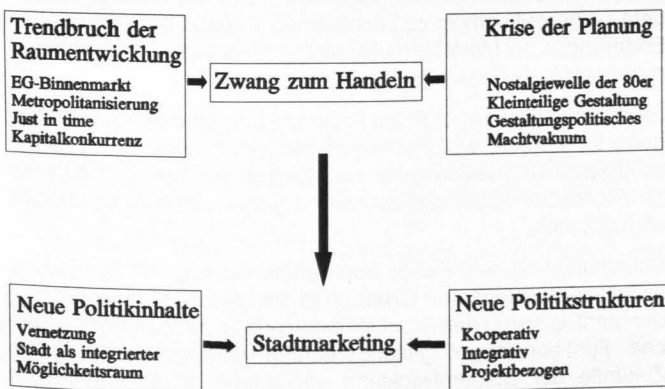
Die Projekte in den drei Modellstädten haben einen sehr unterschiedlichen Verlauf genommen. Dennoch sind im Verlauf der Projektarbeit einige wesentliche Grundzüge des Stadtmarketing hervorgetreten, die im gewissen Sinne die Ausgangsvoraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Arbeitsschritte im Stadtmarketing beschreiben. Stadtmarketing setzt sich demnach aus methodischen und akteursbezogenen Aspekten zusammen.

Die erste methodische Maxime im Stadtmarketing ist, daß Stadtmarketing ein absolut individuelles Instrument ist, das sich den jeweiligen Problemlagen der Kommunen anpaßt. Während in der

einen Stadt das größte Problem die Verhinderungsmentalität der Verwaltung ist, die eine erfolgreiche Stadtpolitik unmöglich macht, sind es andernorts bspw. die Verkrustungen zwischen den lokalen Wirtschaftsvertretern und der Stadt, die zu Reibungsverlusten führen. Manche Städte verfügen über ausreichende lokale Potentiale mit einer attraktiven Altstadt, zahlreichen Museen o. ä., während andernorts wiederum die Verkehrsführung im Stadtzentrum katastrophal ist. Das heißt, jede Stadt hat spezifische Stärken und Schwächen der Stadtentwicklung, die prinzipiell alle zum Thema gemacht werden können im Stadtmarketing. Stadtmarketing bearbeitet inhaltlich nahezu die gesamte Themenpalette der Kommunalpolitik vom Städtebau über den Verkehr, von der Gewerbeflächenpolitik bis zum Wohnungsbau usw. Alles, was in einer Kommune zur Steigerung der Lebensqualität für die Bürger und zur Erhöhung der Standortqualität für die Wirtschaft von Bedeutung ist, wird im Stadtmarketing thematisiert, diskutiert und entschieden.

Diese neue Form der Stadtentwicklungspolitik vollzieht sich in sechs Schritten.

- 1) Zuerst muß in einer Sensibilisierungsphase die Bereitschaft der lokalen Akteure erkundet werden, warum, wie und in welcher Form Stadtmarketing in der Gemeinde betrieben werden soll. Es muß ein Konsens zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen der Stadt hergestellt werden, damit sich alle vor dem gleichen Hintergrund an dieser neuen Form der Kooperation und ganzheitlichen Stadtgestaltung beteiligen.
- 2) Dann muß eine Stärken-Schwächen-Analyse erfolgen, die als objektive Analysebasis über die strukturellen Stärken und Schwächen der Stadt wirtschaftlich, sozial, kulturell usw. Auskunft gibt. Dieses umfassende Gutachten zur Stadtentwicklung dient als Diskussionsgrundlage für mögliche und wünschenswerte Zukünfte der Stadt.
- 3) Auf der Basis der objektiven, regionalwissenschaftlichen Analyse setzt der Kooperationsprozeß im Stadtmarketing ein. Alle wichtigen Anspruchs- und Interessengruppen der Stadt werden zu einem Konsensprinzip die Ziele der Stadtentwicklung festgelegt. Es wird ein Stadtleitbild entworfen, das darüber Auskunft gibt, was die historische Basis der Stadt, die gegenwärtigen Chancen und Probleme und mögliche Zukünfte, vor allem wünschenswerte Zukünfte sind.
- 4) Auf der Basis dieses Stadtleitbildes werden Arbeitskreise gebildet. Die Arbeitskreise sind das Herzstück im Stadtmarketing. Hier bringen die öffentlichen und privaten lokalen Akteure ihre Kompetenz ein, werden Synergieeffekte frei, findet eine Kooperation zwischen Gemeinde, Wirtschaft und anderen Anspruchsgruppen der Stadt statt. Die Arbeitskreise verfolgen die im Stadtleitbild genannten Ansatzpunkte und konkretisieren diese Ziele der Stadtentwicklung. Ziel der Arbeitskreisarbeit ist der Entwurf eines Maßnahmenbündels zu dem gesetzten Themengebiet (z. B. Freizeit und Erholung). Die Maßnahmen werden bis zur Realisierungsreife gebracht, mit einer Prioritätenliste versehen und auf ihre politische Akzeptanz hin geprüft.
- 5) Nach Abschluß der Arbeitskreisarbeit wird ein integriertes Gesamtkonzept der Stadtentwicklung erstellt. Die Einzelergebnisse der Arbeitskreise werden in Form eines erneuten workshops miteinander verglichen und auf ihre gegenseitige Kompatibilität sowie die Vereinbarkeit mit dem Stadtleitbild hin überprüft. Die Synthese der Einzelergebnisse findet erneut im Konsensprinzip statt.
- 6) Die sechste und letzte Phase im Stadtmarketing ist die Umsetzung der Maßnahmen.



Anhand des methodischen Vorgehens wird deutlich, daß Stadtmarketing ein ausgesprochen schwieriger Prozeß der Kommunikation in der Stadt ist. Der Idealzustand einer gelungenen Kommunikation, wo jede Interessengruppe ihre Ansprüche zugunsten des Allgemeinwohls zurückstellt und eine Harmonisierung der Einzelinteressen zum Vorteil aller stattfindet, scheint eher utopisch denn realistisch. Dennoch ist gerade diese neue Form der Kommunikation und Kooperation in der Stadt das Ziel von Stadtmarketing. Das setzt jedoch spezifische Einstellungsmuster und Denkweisen bei den Beteiligten voraus. (vgl. Abb. 2).

Unter den akteursbezogenen Aspekten ist die erste Grundvoraussetzung im Stadtmarketing – so banal es scheinen mag – die Bereitschaft der Kommune zu neuen kooperativen Handlungsformen. Es muß die Einsicht der Stadtväter und Verwaltungsspitzen gegeben sein, daß sich etwas in ihren Politikgehalten und Politikstrukturen ändern muß.

Als zweite Grundvoraussetzung ist ein Umdenken der lokalen Wirtschaftsvertreter notwendig. Der Perspektivwechsel von der Nabelschau im eigenen Betrieb (oder Branche) zu der Betrachtung der Attraktivität des gesamten Umfelds ist eine notwendige Bedingung. Die Vertreter der City müssen für den Stadtrandbereich mitdenken und umgekehrt, der Industrielle sich in die Position des Handwerkers versetzen und der Dienstleister die Argumente des Handels verstehen. Nur auf dieser Basis kann der Interessenlobbyismus durchbrochen werden und eine gemeinsame Standortpolitik zur Steigerung der Attraktivität der gesamten Stadt entstehen – von der letztlich wieder jede einzelne Gruppe profitiert. Nur mit dieser Einstellung kann auch die Wirtschaft im Stadtmarketing zu einem glaubwürdigen Partner der Kommunalpolitik werden.

Die dritte Grundvoraussetzung betrifft das persönliche und fachliche Profil desjenigen, der Stadtmarketing betreibt. Zur Zeit hat sich hierfür der etwas unglückliche Begriff des Citymanagers durchge-

setzt. Der Citymanager muß sich selbst zu allererst als Kommunikator zwischen den Gruppen, Koordinator der Interessen und Katalysator im lokalen Entscheidungsprozeß verstehen. Um dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden, muß er über Objektivität und Durchsetzungskraft verfügen. Nur wenn der Citymanager neutral ist, kann er seiner Rolle als Moderator und Katalysator der unterschiedlichsten Interessen gerecht werden. Thematisch muß er sich zwar auf allen Feldern der Kommunalpolitik souverän bewegen können und braucht hierfür einen soliden fachlichen background. Der Citymanager ist jedoch weder ein Ersatz für städtische Fachleute, das Management der Betriebe oder ein kommunalpolitisches Universalgenie. Als Mittler zwischen den unterschiedlichen Interessenlagen innerhalb einer Kommune bewegt sich das Aufgabenprofil eher in Richtung eines Projektmanagers, der Themen anstößt, den Entwurf von Konzepten begleitet, die Maßnahmenplanung überwacht und zur Realisierungsreife bringt.

4 Fazit

Faßt man die Ergebnisse zum Stadtmarketing zusammen, so deutet sich an, daß es sich hierbei um eine neue Form der gesellschaftlichen Steuerung durch Kommunikation handelt. Steuerung durch Kommunikation wäre somit ein neues Phänomen auf der Ebene lokaler Politik. Eine begriffliche Neufassung weg vom Stadtmarketing hin etwa zur „Stadtmoderation“ o. ä. wäre deshalb trefender und insofern wünschenswert, weil hierdurch manche inhaltlichen Unklarheiten in den derzeitigen Diskussionen verhindert würden. Denn die betriebswirtschaftliche Rhetorik von der „Stadt als Unternehmen“ bzw. „Produkt“ ist gegenwärtig weder hilfreich noch zutreffend, da es sich bei der Innovation Stadtmarketing vor allem um neue Formen der Kommunikation und Kooperation in der Stadt handelt. Durch falsche Begrifflichkeiten jedoch werden die Vorurteile der traditionellen Stadtplaner nur unnötig bestärkt bzw. provoziert.

Warum allerdings – systematisch betrachtet – letztlich dem Element der Kommunikation die entscheidende Rolle zukommt, muß in weiteren konzeptionellen und empirischen Untersuchungen geklärt werden. Hier ließen sich einige gesellschaftstheoretische Bezüge etwa unter dem Stichwort „Kommunikationsgesellschaft“ herstellen (vgl. z. B. MÜNCH 1991).

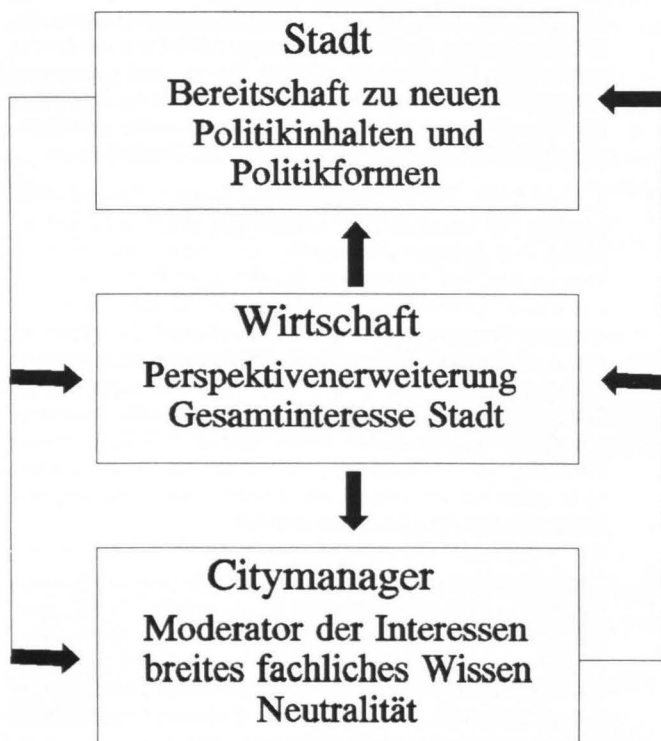
Neben diesen eher prinzipiellen, theoretischen Fragen stellt sich aus regionalwissenschaftlicher, geographischer Sicht vor allem die Frage, welche konkreten stadtentwicklungspolitischen Möglichkeiten mit diesem neuen Instrument verbunden sind. Muß man Stadtmarketing als Chance oder Gefahr von Planung und Politik in den Kommunen bewerten?

Diese Frage, wie sich Stadtmarketing einreicht in die Stadt als Ort der Macht, in der es immer schon um den Widerspruch und den Kampf der ökonomischen, kulturellen und sozialen Interessen geht, ist derzeit schwer zu beantworten. Anhand der empirischen Erfahrungen der Modellprojekte wird vor allem deutlich, daß Stadtmarketing viele Gesichter hat.

Stadtmarketing kann z. B. als Form der Entmündigung der Politik gewertet werden, weil traditionell politische Entscheidungen in politikferne Diskussionsgremien verlagert werden. Daß dies die Strukturen der derzeitigen Kommunalverfassung in Frage stellt, ist offensichtlich.

Stadtmarketing liefert aber auch einen Beitrag zur Einbindung außerparlamentarischer Gruppen in die Entscheidungsprozesse der Stadt, indem in den Arbeitskreisen private Akteure und öffentliche Funktionsträger gleichberechtigt miteinander über die Zukünfte der Stadtentwicklung diskutieren. Manche Experten sehen deshalb basisdemokratische Züge im Stadtmarketing.

Gleichzeitig bietet Stadtmarketing Ansatzpunkte für eine offiziell sanktionierte pressure-group-Politik, in der die durchsetzungsfä-



higsten lokalen Interessengruppen, also im Zweifelsfall die IHK und sonstige, ohne die Umwege der Hinterzimmertürpolitik ihre Interessen direkt formulieren und durchsetzen können.

Und nicht zuletzt revolutioniert Stadtmarketing vielleicht die Vorgehensweisen der öffentlichen Verwaltung, indem privatwirtschaftliche Methoden der Steuerung eingesetzt werden. Hierdurch werden die traditionellen Ämterstrukturen z. T. überwunden, ergänzt oder sogar ersetzt.

All diese unterschiedlichen Chancen und Gefahren sind möglich im Stadtmarketing. Welche Tendenz letztlich die Oberhand behält, hängt dabei zum einen von der lokalen Machtkonstellation in der jeweiligen Gemeinde ab, in der Stadtmarketing betrieben wird. Die Art und Weise der Kommunikation in der Stadt wird von der politischen Kultur, der Offenheit und Toleranz, der lokalen Tradition der Entscheidungsfindung usw. geprägt. Zum anderen entscheidet aber auch die Experimentierfreude der Praktiker, die Stadtmarketing schließlich erfunden haben, und das kritische Eingriffspotential der Wissenschaft darüber, welchen Verlauf diese jüngste Innovation der Stadtpolitik nimmt. Denn Stadtmarketing ist ein neues Instrument der Stadtentwicklung, dessen Zukunft noch offen ist, weil es noch in den Kinderschuhen steckt und deshalb noch viele mögliche Zukünfte hat.

Literatur

BORST, R. et al. (Hrsg.): Das neue Gesicht der Städte. Theoretische Ansätze und empirische Befunde aus der internationalen Debatte. Basel, Boston, Berlin 1990.

FEHL, G.: Ein Schlückchen „Zeitgeist“ Jahrgang 1964. In: Stadtbauwelt, H. 100, 1988, S. 2062-2063.

GANSEFORTH, H./W. JÜTTNER: Kommunale Stadtverwaltung – zwischen Parlamentarismus und Marketing. In: H. Heinelt / H. Wollmann (Hrsg.): Brennpunkt Stadt. Stadtpolitik und lokale Politikforschung in den 80er und 90er Jahren. Basel, Boston, Berlin 1991, S. 214-256.

HELBRECHT, I.: Das Ende der Gestaltbarkeit? Zu Funktionswandel und Zukunftsperspektiven räumlicher Planung. Oldenburg 1991. (= Wahrnehmungsgeographische Studien zur Regionalentwicklung 10).

MÜNCH, R.: Dialektik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt/M. 1991

PRESSEAUSSCHUSS des Deutschen Städtetages: Stadtmarketing – Hinweise zu einer Herausforderung. In: Der Städtetag, H. 3, 1990, S. 233-234.

TÖPFER, A.: Marketing in der kommunalen Praxis: Wo stehen wir? In: A. Töpfer / Stadt Kassel (Hrsg.): Stadtmarketing Symposium 1992. Tagungsunterlagen. Kassel 1992.

Verfasser: Dipl. Geographin *Ilse Helbrecht*
Wiss. Mitarbeiterin

Geographisches Institut der
Technischen Universität München